



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

# **El teletrabajo ¿Incluye o excluye del mundo laboral? Análisis desde una doble perspectiva**

Autor

**Fernando Cidraque Blasco**

Directora

**Dra. María Esther López Rodríguez**

Facultad

**Ciencias Sociales y del Trabajo**

Año

**2021**

A Beatriz.

Mi compañera de vida, apoyo incondicional en todos mis proyectos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi directora de TFG, Dra. María Esther López.

Gracias por guiarme a través del conocimiento, tu apoyo y motivación han sido claves para intentar lograr la excelencia.

## ÍNDICE

<b>Resumen y palabras clave.....</b>	<b>5</b>
<b>Introducción y objetivos de la investigación.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1. El teletrabajo.....</b>	<b>6</b>
1.1 Evolución conceptual y perspectiva histórica.....	6
1.2 El teletrabajo en contexto COVID-19.....	9
1.3 El teletrabajo en cifras.....	10
1.4 Implicaciones del teletrabajo.....	12
<b>Capítulo 2. Inclusión y exclusión en el mundo laboral.....</b>	<b>13</b>
2.1 Concepto y perspectiva histórica de la inclusión exclusión laboral.....	13
2.2 La inclusión / exclusión laboral: El contexto de Estado de Alarma.....	15
2.3 Teletrabajo inclusivo o exclusivo.....	18
<b>Capítulo 3. Estudio cualitativo.....</b>	<b>19</b>
3.1 Metodología.....	19
3.2 Resultados.....	23
<b>Capítulo 4. Conclusiones.....</b>	<b>29</b>
4.1 Implicaciones teóricas.....	29
4.2 Conclusiones generales.....	32
4.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	35
<b>Bibliografía.....</b>	<b>38</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>42</b>

## RESUMEN

*La actual crisis sanitaria y la necesidad de reducir el contacto físico entre individuos, han llevado a un creciente interés por el teletrabajo como modalidad de organización laboral. Su implantación, ha obligado a empresas de todo el mundo a digitalizar sus productos, sus servicios, así como la propia actividad laboral de sus trabajadores. Sin embargo, no todos han podido adaptarse a este nuevo contexto. El presente trabajo persigue responder a una cuestión ¿El teletrabajo incluye o excluye en el mundo laboral? Para ello, se realizó una investigación cualitativa través de la observación participante a ocho individuos previamente seleccionados. La información obtenida, una vez categorizada, permitió comprender en qué medida el teletrabajo se puede concebir como una herramienta inclusiva o exclusiva de trabajadores que, por diversas causas, han visto imposibilitado su acceso al mercado laboral en igualdad de condiciones frente a terceros.*

**Palabras clave:** Teletrabajo, COVID-19, inclusión-exclusión laboral, digitalización, bienestar del trabajador.

## INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El teletrabajo es una modalidad laboral que lo largo de las últimas décadas ha suscitado un creciente interés tanto desde el punto de vista académico como desde el ámbito gerencial. Su correcta implantación requiere de un esfuerzo en inversión tecnológica y organizativa por parte de la empresa con el objetivo de posibilitar que el empleado pueda llevar a cabo su trabajo fuera del habitual establecimiento físico. Así mismo, ha sido necesaria una regulación específica para dotar de seguridad jurídica a este nuevo concepto de relación laboral.

Entre los beneficios que aporta el teletrabajo destacan la reducción de la contaminación ambiental, menores tiempos de desplazamiento para ir al trabajo, mayor facilidad para la conciliación familiar, incremento de oportunidades de acceso al mundo laboral para determinados colectivos así como una más flexible organización del trabajo para la compañía empleadora.

Gracias a lo anterior, organizaciones de todo el mundo plantean la gestión del teletrabajo como un reto que les permitirá ser más eficientes y adaptarse de una manera más ágil a un entorno cada vez más cambiante y competitivo.

Con el estallido de la actual crisis sanitaria originada por el virus del Covid-19, se ha intensificado el interés por esta modalidad laboral debido a la necesidad de reducir al máximo el contacto físico entre individuos para evitar la propagación del virus.

El objetivo del presente estudio es reflexionar acerca del impacto que esta forma de organización laboral puede tener en la empleabilidad, y comprender en qué medida favorece o no la inclusión de trabajadores que por cualquier razón se hayan podido ver imposibilitados a acceder al mercado laboral en equivalencia de oportunidades frente a terceros.

Así, este trabajo se ha estructurado en cuatro partes diferenciadas. En primer lugar se revisará literatura académica, informes técnicos, publicaciones en revistas especializadas, así como cualquier documento que permita clarificar de manera rigurosa el significado del término teletrabajo, así como contextualizar su evolución histórica a lo largo de las últimas décadas. Como no podía ser de otra manera dada su clara influencia especialmente desde finales del 2020, se pondrá especial énfasis en el impacto de la crisis sanitaria originada por el Covid-19 con el objetivo de analizar sus implicaciones en esta nueva forma de organización laboral. En segundo lugar se reflexionará acerca de la inclusión y exclusión en el ámbito laboral, abordando igualmente la definición del término, su contexto histórico así como sus implicaciones desde el punto de vista organizacional, tanto de forma previa como posterior al estallido de la crisis sanitaria. El objetivo último de esta segunda parte no es otro que el de poder valorar si finalmente el teletrabajo fomenta o no la inclusión en el ámbito laboral. En tercer lugar se describirá la metodología empleada a través del método de observación participante así como seguidamente se expondrán los resultados obtenidos durante el trabajo de campo. Finalmente lo anterior dará lugar a la extracción de una serie de conclusiones de interés para profesionales y académicos.

## **CAPÍTULO 1. EL TELETRABAJO**

### **1.1 Evolución conceptual y perspectiva histórica**

El término teletrabajo fue acuñado por primera vez por Niles (1973, pág. 4) como *“cualquier forma de sustitución de los desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información”*. En esta primera aproximación ya se hacía referencia a sus dos principales características: la ausencia de desplazamientos y el uso de las tecnologías de la información para poder ejercer una actividad económica o laboral. Años más tarde y de manera similar, el teletrabajo se definió como *“una forma de organización y o ejecución del trabajo realizado en gran parte o principalmente a distancia, y mediante el uso intensivo de técnicas informáticas o de telecomunicación”* (Thibault, 1998, pág. 210).

Por su parte, Salazar (2007, pág. 89) identificó el teletrabajo con mayor precisión como *“una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de éste fuera del espacio habitual de trabajo, durante una parte importante de su horario laboral, pudiendo realizarse a tiempo parcial o completo”*. Esta última afirmación contempla la existencia del teletrabajo siempre y cuando una parte de la actividad laboral se desarrolle fuera del espacio físico habitual de trabajo (Martínez, 2012).

Lo anterior permite complementar las dos modalidades de trabajo, presencial y a distancia, gracias al uso de herramientas tecnológicas que permitan al trabajador desempeñar su actividad laboral sin presencia física.

De manera general siendo quizá la definición más comúnmente aceptada, la Organización Internacional de Trabajo define esta modalidad laboral como: “(...) una forma de trabajo en la cual A) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con sus compañeros de trabajo que estén en esa oficina y, B) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación” (Bonilla et al., 2014, pág. 1).

Tal y como queda representado en la figura 1, una primera reflexión permite distinguir tres elementos distintivos del teletrabajo: un elemento geográfico que sitúa al trabajador fuera del espacio físico habitual, un elemento tecnológico o cualitativo que hace referencia a las herramientas necesarias que hace posible que el trabajo pueda realizarse a distancia y se garantice la comunicación entre el empleado y la organización, y finalmente un elemento organizativo que representa los recursos materiales y humanos mediante los cuales la compañía es capaz de ofrecer esta modalidad laboral a sus trabajadores (Caamaño, 2010).

**Figura 1:** Elementos del teletrabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de Caamaño (2010)

La evolución histórica del término teletrabajo data por tanto su origen en los años setenta, debido a la necesidad de contar con una alternativa viable a los desplazamientos físicos, con el consiguiente ahorro en combustible para la población trabajadora ante el estallido de la crisis energética. Así, esta modalidad laboral permitió a las compañías reducir costes fijos inherentes al mantenimiento de establecimientos físicos (Haddon y Lewis, 1994; Benjumea et al., 2016).

Si bien se puede presumir un mayor establecimiento del teletrabajo en empresas de servicios donde no es necesaria la entrega de un producto material, históricamente se ha evidenciado el uso de esta modalidad laboral en actividades profesionales ligadas a sectores como la arquitectura, la abogacía o las ventas (Ortiz Chaparro, 1996). Sin embargo, el actual mercado competitivo exige que la innovación tecnológica se distribuya en un número más amplio de sectores

convirtiéndose en un factor de gran importancia para la supervivencia de muchas empresas (Benjumea et al., 2016).

Benjumea et al. (2016) han reflexionado sobre los importantes cambios de visión estratégica en el ámbito empresarial y uno de los factores que mayor importancia ha cobrado ha sido la gestión y el desarrollo del capital humano. Aspectos como la motivación del empleado (Oviedo y Vásquez, 2014), promover su actitud positiva ante el trabajo (Salazar et al., 2020), estimular su creatividad así como su eficiencia (Havriluk, 2010), se han convertido en requisitos esenciales para la consecución del éxito organizacional.

En términos generales y coincidiendo con la mayor parte de definiciones repasadas anteriormente (Nilles, 1973; Thibault, 1998; Salazar, 2007; Caamaño, 2010; Bonilla et al., 2014), el teletrabajo es concebido mundialmente como una forma de empleo que permite mantener relaciones laborales no presenciales gracias a la utilización de tecnologías de la información y comunicación (TIC), lo que reduce el desplazamiento del empleado a los tradicionales lugares específicos de trabajo.

En Europa y en particular, en España, con el objetivo de dinamizar la actividad laboral y promover el teletrabajo como una nueva forma de organización laboral, se promulga el Real Decreto-Ley 3/2012 con el objetivo de dotarle de contenido normativo a esta nueva modalidad de relación entre la compañía y el trabajador (Ramírez y Rua, 2014).

La regulación jurídica del teletrabajo se fundamenta en la dotación de unas garantías, suficientes para que este nuevo modelo productivo favorezca tanto la flexibilidad de las empresas como la de sus trabajadores, incrementando las oportunidades de empleo y favoreciendo la conciliación personal del empleado. Este Real Decreto-Ley modifica la tradicional organización del trabajo anteriormente denominada “a domicilio” para regular los derechos y obligaciones de una modalidad de trabajo identificada como “a distancia” que además requiere de manera indispensable un uso intensivo de nuevas tecnologías que además deben de haberse puesto a disposición del empleado para una correcta ejecución de su trabajo (Ramírez y Rua, 2014).

De manera más reciente, la crisis sanitaria originada por la propagación del virus del COVID-19 hizo necesaria una nueva legislación dirigida a asegurar el normal funcionamiento de todos los servicios de la Administración Pública de forma no presencial. Así, con el objetivo de impulsar esta nueva forma de organización del trabajo para los empleados públicos se promulgó el Real Decreto-ley 29/2020, de 29 de septiembre, de medidas urgentes en materia de teletrabajo en las Administraciones Públicas y de recursos humanos en el Sistema Nacional de Salud para hacer frente a la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19.

En el siguiente epígrafe se pone de manifiesto la importancia del teletrabajo como respuesta a la crisis sanitaria y se detallan una serie de prácticas que caracterizan a los países que han podido adaptarse de manera ágil a la pandemia.



## **1.2 El teletrabajo en contexto COVID-19**

La reciente crisis sanitaria ocasionada por la propagación del COVID-19 ha empujado a un gran número de empresas a incorporar el teletrabajo como nueva forma de organización laboral capaz de permitirles desarrollar su actividad de manera no presencial. En otras palabras, puede advertirse que esta forma de organización laboral ha permitido a muchas compañías continuar prestando sus servicios en convivencia con una pandemia y las restricciones derivadas de la misma. Sin embargo, la actividad propia de algunos sectores y la necesidad de intervención del individuo para la entrega del producto o la prestación del servicio, ha supuesto un impedimento para que muchas empresas pudieran utilizar este recurso (Belzunegui y Erro, 2020; Peiro y Soler, 2020; Perticarà y Tejada, 2020; Carnevale y Hatak, 2020).

El Servicio de Ciencia y Conocimiento de la Comisión Europea publicó recientemente un informe en el que destacaba las importantes diferencias existentes entre países de la Unión Europea en cuanto al uso de teletrabajo. Respaldo en datos comparativos por países, este informe indica que los países que más uso habían hecho del teletrabajo de manera previa a la pandemia mejor respondieron a esta última y por tanto, mayor empleo pudieron conservar. En palabras de Milasi et al. (2021), los países más afectados por la crisis fueron los que menor uso hacían del teletrabajo de manera previa al estallido de la pandemia.

Lo cierto es que la forma en la que está estructurado el tejido industrial de cada país explica en gran medida las diferencias tan importantes en el uso de esta forma de organización del trabajo. Los países más intensivos en servicios basados en conocimiento y que requieren un gran uso de las TIC son los que lógicamente destacan en cuanto al uso del teletrabajo y su adopción ante la propagación de la pandemia (Belzunegui y Erro, 2020; Eyméoud et al., 2021).

No obstante, existen diferencias sustanciales en el uso del teletrabajo entre países más allá de la estructura del tejido industrial. Así, el informe de la Comisión Europea consultado explica cómo las políticas que apoyan la flexibilidad laboral al igual que los distintos estilos de gestión, organización del trabajo o supervisión específicos de cada país, pueden fomentar en mayor o menor medida el teletrabajo. Así mismo, otro factor que tiene una clara influencia en la adopción del teletrabajo es el tamaño de la empresa. El informe revela que las empresas de mayor tamaño tienen más capacidades tecnológicas y recurren más al teletrabajo que las compañías más pequeñas (OCDE, 2020).

En línea con el informe de la Comisión Europea consultado, Peiró y Soler (2020) también destacan que una mayor tasa de trabajadores por cuenta propia incrementa el teletrabajo ya que a menudo este tipo de trabajadores llevan a cabo su actividad desde su domicilio. De hecho, esta cuestión induce a pensar que las empresas que pretendan a raíz de la pandemia reducir sus gastos de personal pueden recurrir a trabajadores por cuenta propia (Anghel et al., 2020). Así mismo, las habilidades digitales constituyen otro argumento de peso que explica el mayor o menor uso del teletrabajo.

Lo anterior permite advertir que las compañías que cuenten con fuertes capacidades digitales e inviertan en formación de esta índole para sus trabajadores, responderán con más soltura a las exigencias de distanciamiento físico motivadas por la pandemia (Dima et al., 2019; Eyméoud et al., 2021, Milasi et al., 2021). A modo de resumen, la tabla 1 muestra las principales características que debe reunir una empresa para ofrecer a sus empleados la posibilidad de teletrabajar como medio para desempeñar su actividad laboral.

**Tabla 1:** Requisitos del Teletrabajo

1	<b>La naturaleza o tipología del trabajo</b> a desarrollar debe poderse llevar a cabo de manera no presencial.
2	La organización debe favorecer la <b>descentralización de actividades</b> para que el empleado pueda llevar a cabo su trabajo con autonomía.
3	Debe establecerse un sistema de <b>administración por objetivos</b> de manera tal que pueda medirse el desempeño del empleado con facilidad.
4	<b>Flexibilidad Gerencial:</b> El Teletrabajo debe estar contemplado, diseñado e integrado en el sistema organizativo de la empresa.
5	La empresa debe contar con una <b>infraestructura tecnológica</b> idónea para la ejecución de la actividad laboral de una manera eficiente y eficaz.
6	Las prácticas de <b>gestión de recursos humanos, dirección y liderazgo</b> deben poder adaptarse a esta nueva modalidad laboral.
7	La empresa debe tener en cuenta las <b>condiciones del empleado</b> de manera tal que disponga de los recursos físicos para llevar a cabo su trabajo sin dificultad.
8	La empresa debe valorar la <b>capacitación de los trabajadores</b> para poder ejecutar con éxito su trabajo de manera no presencial.
9	El Teletrabajo debe contemplar las <b>relaciones sociales</b> de manera que el empleado pueda mantener una comunicación abierta y continuada con otros empleados.

Fuente: elaboración propia a partir de Caamaño (2010); Bonilla et al. (2014); Dima et al. (2019)

Parece quedar claro que un país con una mayor tasa de empleo por cuenta propia, que fomenta inversiones en nuevas capacidades tecnológicas para sus empresas así como adopta y regula modelos de gestión y organización laboral flexibles como el teletrabajo, tendrá previsiblemente mayores recursos para enfrentarse a una pandemia que otros países que no llevan a cabo estas prácticas.

### 1.3 El teletrabajo en cifras

Como se ha visto en el apartado anterior, algunos países han respondido con más holgura a la crisis sanitaria que otros debido a que han contado con una infraestructura suficiente para garantizar la continuidad de una actividad empresarial que exigía un cambio abrupto en el modelo de organización laboral. Así mismo, se han expuesto diversos motivos que permiten explicar por qué razón

algunos países han visto mucho más afectadas sus economías que otros, aun habiendo desarrollado estructuras industriales similares.

De manera previa al estallido de la crisis sanitaria, en algunos países europeos como Suecia, Finlandia o los Países Bajos ya teletrabajaban más del 30% de los empleados. En contraposición, la media europea situaba el porcentaje de teletrabajo en el 10%. Estos porcentajes eran mucho más elevados tratándose de sectores de servicios intensivos en TIC, pero volvían a marcar una importante brecha entre países.

Así, mientras en Suecia o Países Bajos el 60% de sus empleados de servicios intensivos TIC ya teletrabajaban, esa cifra cae hasta el 30% para trabajadores del mismo sector en países como Italia, Austria o Alemania (Milasi et al., 2021).

La tasa de empleo en el sector de servicios TIC ha sido históricamente más elevada con respecto a otros sectores. En cualquier caso, los datos continúan siendo muy dispares. En el caso de Suecia la tasa de ocupación en el sector servicios TIC se sitúa en el 90%, mientras que en otros países como Francia dicha tasa se reduce hasta el 65% (Anghel et al., 2020; European Commission, 2020).

Al igual que ocurre con la tasa de ocupación, las habilidades digitales de los trabajadores también tienen un gran peso en la capacidad del ecosistema empresarial para responder a una crisis sanitaria como la actual. Una vez más, existe disparidad en cuanto a dichas habilidades, encontrando regiones como Países Bajos con un 90% de empleados digitales, frente al 60% de Bulgaria. Así mismo, la formación dirigida a incrementar estas capacidades volvía a ser un factor discriminante, encontrándose un 6% de empresas de Rumanía que impartían formación TIC a sus trabajadores frente a un 37% de Finlandia (European Commission, 2020).

Así, los porcentajes anteriores revelan como determinadas prácticas pueden cambiar drásticamente de unos países a otros, sirviendo además para contextualizar lo que ha supuesto la crisis sanitaria en el teletrabajo.

Un estudio llevado a cabo por Eurofund (2020) ponía de manifiesto que prácticamente el 40% de los empleados de países de la UE comenzó a teletrabajar a raíz de la pandemia, partiendo de un 15% de empleados que, previamente al brote, habían teletrabajado alguna vez y de un 5,4% de empleados que lo hacían con regularidad (European Commission, 2020). Aquí, destaca una vez más la predisposición a teletrabajar ya característica de los trabajadores por cuenta propia. De manera previa a la pandemia, un 36% de trabajadores por cuenta propia habían teletrabajado alguna vez o lo hacían regularmente, frente al 11% de trabajadores por cuenta ajena (Anghel et al., 2020).

Dentro del sector servicios TIC, el 40% de empleados ya teletrabajaban con regularidad de manera previa a la pandemia. De hecho, los empleados con alta cualificación o actividad que conlleve intensidad de conocimiento como docentes o abogados, han hecho un uso mucho mayor del teletrabajo con respecto a otros sectores en los que inevitablemente se necesitan manipular materiales u objetos, como en la industria manufacturera. De manera similar, los

empleados que gozan de libertad y autonomía y ocupan puestos de mayor responsabilidad de empresas generalmente han hecho un mayor uso del teletrabajo con respecto a otros empleados que ocupan puestos de menor rango (European Commission, 2020; Eyméoud et al., 2021, Milasi et al., 2021)

En cualquier caso, el teletrabajo ha revolucionado la relación entre el empleado y la organización para la cual trabaja. El siguiente apartado pretende reflexionar acerca de las implicaciones tanto para el empleado como para la organización. Esta doble perspectiva de análisis permite constatar la importancia que esta modalidad de organización laboral tiene y tendrá en las economías modernas del siglo XXI.

#### **1.4 Implicaciones del teletrabajo**

El teletrabajo como instrumento generador de empleo se concibe como una herramienta capaz de transformar el mercado laboral, así como una realidad económica y social del siglo XIX. Sin embargo, si bien esta modalidad laboral flexibiliza abiertamente el mercado laboral, deben exigirse unas garantías mínimas de protección al trabajador que le permitan llevar a cabo su actividad de una manera segura, con horarios definidos y con la tecnología y medios adecuados al tipo de trabajo que desempeñará de manera no presencial.

Como sugieren Bonilla et al. (2014), la ampliación del mercado laboral es posible con el teletrabajo. Personas en situación de discapacidad o con necesidades específicas de conciliación pueden encontrar oportunidades que quizá antes no hubieran sido posibles. En la otra cara de la moneda se encuentra la falta de regulación legal y jurídica en materia de salud y riesgos laborales de los trabajadores (Ramírez y Rua, 2014). Lo anterior pone de manifiesto la necesidad de regular las condiciones contractuales de las empresas, definir convenientemente los horarios de trabajo así como la responsabilidad del empleador y la obligación de este último de proveer al empleado una seguridad, un acompañamiento y una capacitación que le permitan llevar a cabo su trabajo con garantías (Benjumea et al., 2016).

Desde la perspectiva empresarial se abren nuevas e importantes oportunidades. Las empresas pueden llevar a cabo de manera más flexible nuevas tareas, disponer de personal más capacitado para llevar a cabo determinadas actividades, adaptarse de manera óptima a su demanda así como crear productos o prestar servicios más competitivos reduciendo costes y ganando rentabilidad en su negocio (Ulloa y Villegas, 2009; Bonilla et al., 2014).

Así mismo, Peters et al. (2004) destacan que el teletrabajo posibilitará a las empresas una mayor capacitación para adaptarse a nuevas introducciones tecnológicas así como a posibles cambios en el entorno económico. Lo anterior les posibilitará la obtención de importantes ventajas competitivas de manera sostenible en el tiempo siempre y cuando dichas empresas sean capaces de innovar de una manera consistente (Ramírez y Rúa, 2014; Karia y Asaari, 2016). Además, sectorialmente el teletrabajo potencia la actividad en industrias basadas en las tecnologías de la información y comunicación (Kossek et al., 2009). No

obstante como sostienen Al-Jaafreh y Mosleh (2011), cabe destacar que una compañía que pretenda obtener ventajas competitivas reales con el teletrabajo deberá contar con una infraestructura tecnológica, una naturaleza de trabajo, una flexibilidad de gestión, una vocación de descentralización, un direccionamiento por objetivos y unas relaciones sociales adecuadas para que favorezca la aplicación de esta modalidad laboral.

Para los trabajadores discapacitados supone un acceso al mercado laboral que evita su desplazamiento físico y con él sus tradicionales barreras físicas y ambientales (Bonilla et al., 2014). Desde la óptica del familiar que cuida a un discapacitado se abren igualmente posibilidades que facilitan dicha conciliación (Benjumea et al., 2016).

La inserción laboral también se observa desde la óptica de la mejora de capacidades, ya que el teletrabajo posibilita el acceso a la formación así como fomenta el crecimiento profesional y personal (Bonilla et al., 2014).

De igual manera, aspectos como la conciliación familiar es una ventaja característica de esta modalidad de empleo porque implica la posibilidad de combinar de una manera óptima los tiempos dedicados al trabajo y a la familia (Bonilla et al., 2014; Vesala y Tuomivaara, 2015). Tremblay (2003) advirtió que esa mejor asignación de tiempos fomenta el equilibrio entre la vida personal y profesional aliviando tensiones que a menudo acontecen entre ambos entornos.

Para el caso de las mujeres que optan por la maternidad, esto último puede conducir al reequilibrio de roles de género ya que esta modalidad laboral puede evitar la postergación de su actividad laboral así como favorece que el hombre satisfaga su deseo de participar más en su paternidad (Caamaño, 2010).

Además, el teletrabajo puede valorarse como una opción factible si lo que se pretende es alargar la vida laboral del empleado. Bajo este enfoque, cobra especial relevancia la flexibilidad horaria, cuestión especialmente valorada por las personas que se aproximan a la edad de jubilación (Hudomiet et al., 2019)

Así mismo y de acuerdo con Kitou y Horvath (2003), el teletrabajo permite disminuir las emisiones que se generan por los desplazamientos al lugar de trabajo, por tanto favorece el cuidado del medioambiente.

No obstante, el teletrabajo puede comportar aspectos negativos ligados a riesgos psicosociales en el empleado tales como adicción al trabajo o sensación de aislamiento (Bonilla et al., 2014), pérdida de sentimiento de equipo así como percepción de menor posibilidad de ascenso o proyección laboral (Ulloa y Villegas, 2009). Además, la reducción de costes para el empleado puede llegar a incentivar a la empresa a pagar menos salarios (Vesala y Tuomivaara, 2015)

## **CAPÍTULO 2. INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN EN EL MUNDO LABORAL**

### **2.1 Concepto y perspectiva histórica de la inclusión/exclusión laboral**

Entender el término inclusión implica analizarlo desde una perspectiva multidimensional en la que se comienza describiendo la exclusión en el ámbito

social pero con afectación simultánea en el ámbito político, laboral, económico y cultural (Rizo, 2006). Así, el término exclusión es acuñado por Wresinski (1952) para identificar al colectivo más pobre denominado *cuarto mundo*. Sin embargo, la definición con mayor reconocimiento desde una perspectiva social es la aportada por Lenoir (1974), en la cual se identifica la exclusión como la acción de apartar a un colectivo de unos determinados beneficios sociales y laborales, y la necesidad de poner medios desde la política estatal para evitarlo (Mascareño y Carvajal, 2015).

Por su parte, la literatura anglosajona se aleja de la concepción europea identificando la exclusión social directamente con la pobreza o la infraclase (Rizo, 2006). De hecho, exclusión social no indica que un individuo se encuentre fuera de una sociedad sino que existe una relación social que obstaculiza la mejora de su posición social, existiendo de hecho distintos niveles o modalidades en las que puede manifestarse dicha exclusión (Mascareño y Carvajal, 2015; Chuaqui et al., 2016).

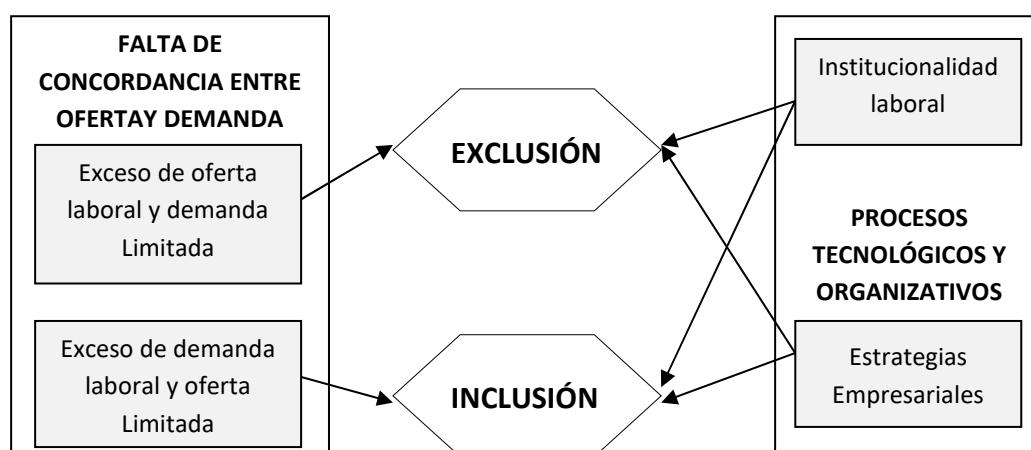
En el ámbito laboral, la inclusión se define como aquellos sistemas o procedimientos que favorecen el acceso de una parte de la población a un empleo bajo unas condiciones laborales adecuadas. Por el contrario, la exclusión se refiere a aquellas prácticas que impiden que una parte de la población tenga acceso a un mercado laboral adecuado (Weller, 2001). Bajo este enfoque, la exclusión puede indicar un acceso al mercado laboral aceptando unas malas condiciones de trabajo, bien sea por la obtención de un bajo salario o una pérdida de derechos (Santamaría y Orteu, 2020). En este punto conviene distinguir la empleabilidad laboral de la inclusión. Si bien la empleabilidad o inserción laboral se concibe como el vehículo para la inclusión laboral, ello no conlleva necesariamente la obtención de un empleo bajo unas condiciones laborales adecuadas. En base a lo anterior, deben coexistir más requisitos que transformen la inserción en inclusión (Santamaría y Orteu, 2020).

Al igual que ocurría con la inclusión y exclusión social, la inclusión y exclusión laboral son conceptos multidimensionales. Desde una perspectiva positiva, la inclusión laboral se manifestará siempre y cuando se logre y se consolide una mejora de las condiciones de trabajo para el empleado que, por tanto, deja de considerarse vulnerable (Santamaría y Orteu, 2020).

El trabajo Weller (2001) aborda una doble perspectiva de análisis que ayuda a comprender el origen de la inclusión y exclusión laboral. Por un lado explica que los procesos de inclusión y exclusión tienen lugar debido a una falta de concordancia entre las características de la oferta y las de la demanda de empleo. Como segundo antecedente de la inclusión y exclusión laboral señala los procesos tecnológicos y organizativos. Éstos a su vez dependen de la institucionalidad laboral y de las estrategias empresariales, las cuales pueden afectar positiva o negativamente al empleo al crear puestos de trabajo con características específicas limitando o potenciando el acceso a determinados colectivos de empleados, o a desarrollar estrategias corporativas que revisen a la baja o al alza los salarios de los empleados.

La figura que se muestra a continuación permite reflexionar acerca de la influencia que pueden tener en la actualidad los cambios tecnológicos y organizativos en la inclusión y exclusión laboral, tal y como analizó Weller (2001). En este sentido, un cambio abrupto en el modelo de organización laboral como la irrupción del teletrabajo a raíz de la reciente crisis sanitaria, sumado a un uso intensivo de herramientas y procesos tecnológicos, pueden advertir una clara afectación en la calidad del mercado laboral. El último apartado de este capítulo queda dedicado a analizar si el teletrabajo es en definitiva inclusivo o exclusivo en el mercado laboral.

**Figura 2:** Antecedentes de la inclusión y exclusión laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de Weller (2001).

A raíz de la pandemia originada por el COVID-19 y con el objetivo de garantizar la resistencia ante futuras crisis, aumentar la competitividad y fomentar la inversión, la Comisión Europea ha elaborado el Pilar Europeo de Derechos Sociales. Este decálogo de veinte principios persigue lograr la igualdad de oportunidades y acceso al mercado de trabajo, unas condiciones de trabajo justas y una protección e inserción social (Comisión Europea, 2020)

Aunque la literatura académica al respecto todavía es escasa, el siguiente epígrafe analiza los cambios más relevantes que han tenido lugar en el mercado laboral durante la pandemia para, a partir de los mismos, reflexionar si pueden afectar positiva o negativamente a la inclusión laboral.

## 2.2 La inclusión/exclusión laboral en el contexto de ESTADO DE ALARMA

Desde el origen de la pandemia se observa una creciente preocupación por los colectivos vulnerables que trabajan en condiciones de precariedad o inestabilidad. Las medidas de prevención adoptadas para evitar la propagación del

virus como el aislamiento o el distanciamiento físico han provocado que la crisis sanitaria se traslade al ámbito económico y, como consecuencia directa, al laboral (Felgueroso et al., 2020; Meresman y Ullman, 2020).

La crisis sanitaria ha impactado más en los colectivos vulnerables entre los que se encuentran las personas con discapacidad, las mujeres, los jóvenes, los inmigrantes, los mayores de 45 años así como el personal no cualificado. Lo anterior es debido a que mantienen un vínculo muy débil con el mercado laboral, cuestión que se evidencia principalmente en unas mayores tasas de desempleo (Llorente, 2020; Silván y Quíñez, 2020; Meresman y Ullman, 2020). Para combatir esta situación, las Naciones Unidas piden que este problema social sea abordado con la máxima celeridad. A fin de proteger los empleos de este colectivo y garantizar que sus necesidades básicas quedan convenientemente cubiertas. Este organismo supranacional ha destacado la importancia de que las empresas empleadoras mantengan su compromiso con la inclusión laboral (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

La incorporación al trabajo de colectivos vulnerables se encuentra afectada por diversos factores que pueden potenciar la discriminación laboral. El individuo puede presentar una escasa cualificación profesional o técnica para llevar a cabo un determinado trabajo. Sin embargo los obstáculos pueden ser de índole cultural o social tales como la educación familiar, los prejuicios personales, la indiferencia de determinados colectivos, bajas expectativas familiares, la intransigencia cultural o la persistencia de estereotipos negativos. De igual manera, los factores discriminatorios pueden observarse como consecuencia de la falta de actuación de determinados organismos públicos o privados, tales como: una falta de accesibilidad del transporte, la ausencia de políticas públicas, falta de responsabilidad social empresarial o inflexibilidad para realizar ajustes en el trabajo (Salazar, 2007; Meresman y Ullman, 2020).

Así, bajo el enfoque de Meresman y Ullman (2020), las personas con discapacidad se encuentran en una posición de desventaja, existiendo una brecha laboral que les impide acceder al mercado laboral o desarrollar emprendimientos en condiciones equiparables a las de otros individuos. Así las cosas, el efecto de la crisis sanitaria ha conllevado un incremento del desempleo y una obstaculización de la reinserción laboral de este colectivo (Llorente, 2020; Silván y Quíñez, 2020).

El perfil de trabajadores discapacitados con más opciones de empleabilidad se encuentra en personas con una cierta formación y un menor grado de discapacidad (Silván y Quíñez, 2020). No obstante, un estudio independiente elaborado por la fundación ONCE reveló que el 53% de personas con discapacidad están desempleadas, y del 47% restante, únicamente el 28% tendrían contrato indefinido. La alta temporalidad y la rotación son una constante en las trayectorias laborales de estos colectivos vulnerables. El colectivo de personas discapacitadas se constituye en este sentido como un objetivo clave para la integración laboral (Silván y Quíñez, 2020).

El estudio llevado a cabo por la ONCE arroja datos reveladores sobre la distribución por sectores de personal discapacitado empleado, lo que permite



advertir el grado de afectación de la reciente pandemia en su ámbito laboral (Silván y Quíñez, 2020).

La tabla 2 que se muestra a continuación resume los porcentajes de ocupación de personal discapacitado por sectores y permite poner de manifiesto que una parte relevante de trabajadores no cualificados ha desempeñado un papel muy importante en las actividades esenciales durante el Estado de Alarma.

A pesar de ser considerado el colectivo más vulnerable por su gran exposición a recortes y despidos, presta servicios calificados como imprescindibles poniendo de manifiesto su importante contribución a la sociedad (Silván y Quíñez, 2020).

**Tabla 2:** Personal discapacitado ocupado por sectores

<b>PORCENTAJE</b>	<b>SECTOR DE OCUPACIÓN</b>
12,30%	Trabajadores no cualificados en sector servicios (excepto transporte)
11,30%	Empleados de oficina con atención al público
10,00%	Restauración y comercio
8,00%	Empleados oficina sin atención al público
5,30%	Técnicos y profesionales de apoyo
0,50%	Gerentes y directores

Fuente: Elaboración propia partir de Silván y Quíñez (2020).

El estudio elaborado por ONCE revela además que el 42% de las empresas que emplean a personal discapacitado han aplicado un ERTE durante la pandemia. Un 17% ha puesto a disposición de sus empleados la posibilidad de teletrabajar mientras que únicamente un 2% ha optado por el despido de sus trabajadores. No obstante el informe concluye reiterando el hecho de que las personas con discapacidad han sido afectadas en mayor medida por la pandemia con respecto a colectivos no vulnerables (Silván y Quíñez, 2020).

Tal y como explican Silván y Quíñez (2020), lo anterior puede deberse a que buena parte del colectivo de discapacitados trabaja en sectores de servicios, atención al cliente, comercio o restauración. Estas actividades han sido las más afectadas por la crisis sanitaria al requerir para su correcta ejecución de contacto un físico que debido a las restricciones sanitarias debía limitarse.

Las organizaciones sociales que luchan por el bienestar de colectivos vulnerables identifican una serie de prioridades como la protección de determinados puestos de trabajo (Weller, 2009), la flexibilización de criterios para facilitar el trabajo presencial (Rizo, 2006), así como la creación de incentivos fiscales (Rubí, 2020), que contribuyan a que las empresas apuesten más por la

inserción de trabajadores de este tipo, especialmente en el ámbito del teletrabajo (Meresman y Ullman, 2020).

De hecho, un estudio elaborado por la Organización Internacional del Trabajo concluyó que las empresas empleadoras de discapacitados han mostrado una gran disposición por el teletrabajo debido a que les permite reducir riesgos en la salud de sus trabajadores más vulnerables. No obstante lo anterior, dichos empleados deben poder contar con los recursos tecnológicos idóneos para llevar a cabo su actividad de una manera óptima (Meresman y Ullman, 2020).

Teniendo en cuenta la difícil situación en la que se encuentran los colectivos más desfavorecidos a raíz de esta pandemia, el siguiente epígrafe trata de explorar y reflexionar acerca de si verdaderamente esta nueva forma de organización laboral favorece su inclusión en el ámbito laboral.

### **2.3 Teletrabajo inclusivo o exclusivo**

Parece lógico pensar que dependiendo del tipo de actividad a desarrollar es más sencillo o más complejo realizarla bajo la modalidad de teletrabajo. Las actividades que implican alta interacción con los clientes tales como comercios, servicios personales u hostelería reflejaron una baja tasa de utilización de esta modalidad de organización laboral (European Commission, 2020)

Más allá de la propia tipología de trabajo a llevar a cabo, se ponen de manifiesto las importantes diferencias observadas en los niveles de autonomía de los trabajadores, bien sea por su capacidad personal o por la confianza otorgada por sus empleadores. En este sentido, hay trabajos en los que se somete a los empleados a una continua supervisión y este hecho también puede afectar a la calidad del teletrabajo (European Commission, 2020).

El acceso al teletrabajo es igualmente muy dispar y, una vez accedido al mismo, se hace notoria una gran disparidad en las remuneraciones que ofrece esta modalidad laboral.

Por un lado, la Comisión Europea sostiene que si bien históricamente se ha asociado el teletrabajo a empleos cualificados con buena remuneración, la actual crisis sanitaria originada por el virus del COVID-19 ha incrementado aún más la brecha entre aquellas profesiones cualificadas que permiten ser llevadas a cabo sin presencia física y aquellas que lamentablemente no pueden acogerse a esta modalidad laboral tales como operarios de fábrica o trabajadores de hostelería (European Commission, 2020). En este caso, el teletrabajo se concibe como un factor no inclusivo ya que aparta más a determinados colectivos vulnerables que no pueden teletrabajar, bien sea por ausencia de medios tecnológicos para ello o porque la propia tipología del trabajo no lo permite.

Otra opinión que también defiende el carácter exclusivo del teletrabajo es la aportada por Ramírez y Rúa (2014). Bajo su enfoque, sostienen que el teletrabajo empeora las condiciones laborales con salarios más bajos para determinados colectivos de trabajadores, motivo por el cual abre la brecha salarial y por tanto incrementa la disparidad de remuneraciones.

En línea con los autores anteriores, Caamaño (2010) añade que además la bajada salarial puede agravar la desigualdad urbana al dificultar el establecimiento de trabajadores en determinadas ciudades al no poder alcanzar el alto poder adquisitivo requerido para fijar su residencia, obligándoles a abandonar la ciudad. Si dichos trabajadores además ven posibilitado trabajar de manera remota de forma persistente, los centros de las ciudades pueden vaciarse definitivamente y determinadas actividades económicas como hostelería o centros comerciales, verse gravemente perjudicadas.

Por el contrario, hay importantes argumentos que permiten identificar el teletrabajo como una herramienta laboralmente inclusiva. En este sentido destacan una mayor flexibilidad funcional, geográfica y horaria, lo cual afecta positivamente a colectivos que de otra manera hubieran visto imposibilitado su acceso a un determinado trabajo, bien sea por distancia geográfica, por capacitación, por una movilidad reducida o por una necesidad clara de conciliación familiar (Salazar, 2007; Verano et al., 2014; Caamaño, 2010).

Parece quedar claro que el teletrabajo puede analizarse desde una doble perspectiva. Existen motivos para pensar que en ocasiones esta modalidad de organización del trabajo puede llegar a excluir a determinados colectivos del mercado laboral. Sin embargo, provisto de los recursos tecnológicos suficientes, puede ser considerada una importante herramienta de inclusión laboral para determinados colectivos vulnerables (Salazar, 2007).

Lo anterior implica que las políticas gubernamentales se esfuercen en garantizar que personas que elijan acogerse a esta modalidad de organización laboral vean factible hacerlo, bien porque se encuentran convenientemente capacitadas, bien porque cuentan con los recursos tecnológicos necesarios o bien porque sus empleadores han sido convenientemente incentivados para proveerles de la herramientas necesarias para poder llevar a cabo su trabajo.

### **CAPÍTULO 3. ESTUDIO CUALITATIVO**

#### **3.1 Metodología**

La literatura académica e informes socioeconómicos analizados han permitido reflexionar acerca de la gran transformación económica y social que ha supuesto el teletrabajo así como su influencia en los procesos de inclusión y exclusión laboral. Tal y como se puede extraer a partir de la lectura de los epígrafes anteriores, su origen puede datarse en los años setenta pero su uso como modalidad de organización laboral se ha ido extendiendo gradualmente en los últimos años. La reciente crisis sanitaria originada por la propagación del COVID-19 ha acelerado su uso, cambiando la forma de concebir las relaciones sociales tanto dentro como fuera de las organizaciones.

Con el objetivo de analizar las exposiciones anteriores desde una perspectiva práctica, a continuación se desarrolla una investigación cualitativa

que trata de analizar cómo se desarrollan las jornadas laborales de un conjunto de trabajadores con diferentes puestos de trabajo ubicados en cuatro sectores diferenciados: sector TIC, sector educativo, sector servicios y sector bancario.

Los sectores seleccionados permiten analizar de una manera amplia las diferencias en el grado de utilización del teletrabajo, cómo afecta al desarrollo de las distintas actividades que se enmarcan dentro de cada puesto, así como la percepción de cada individuo analizado de lo que aporta o resta esta modalidad de organización laboral, con respecto a la tradicional presencia física. Este estudio permitirá así mismo reflexionar acerca de si, en estos sectores y desde la óptica de los individuos analizados, esta modalidad laboral puede considerarse finalmente inclusiva o exclusiva para determinados colectivos sociales.

**Tabla 3:** Perfiles de los individuos analizados

<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>SECTOR</b>	<b>CODIFICACIÓN</b>
Desarrollador de aplicaciones móviles	TIC: Multinacional artículos deportivos	I1
Creadora de contenidos 3D	TIC: Desarrollo de contenidos digitales (freelance)	I2
Profesor de universidad	Educación	I3
Profesora de colegio concertado	Educación	I4
Director de proyectos	Empresa de organización de eventos	I5
Administrativa	Empresa de organización de eventos	I6
Alto directivo de banca	Entidad financiera española	I7
Medio directivo de banca	Entidad financiera española	I8

En la tabla anterior se relacionan los distintos perfiles de los empleados observados. Estos perfiles fueron seleccionados de acuerdo a la contribución que podrían ofrecer a la investigación. En particular y obviando el sector sanitario que no ha sido objeto de este estudio, tres de los cuatro sectores seleccionados fueron considerados de relevancia por su protagonismo social en la crisis del COVID-19. El sector TIC se concibe como el motor de los más importantes procesos de digitalización empresarial acontecidos durante la pandemia. Por su parte, el sector educativo ha llevado a cabo un importante esfuerzo por ofrecer una enseñanza de calidad a distancia. El sector financiero se ha posicionado como el principal catalizador para la recuperación de la economía. Finalmente, el sector de servicios empresariales como la organización de eventos, ha sido uno de los más damnificados por las consecuencias negativas de la pandemia.

Se han seleccionado dos individuos en cada sector identificado, con el objetivo de poder contrastar distintas percepciones frente a una misma realidad. Concretamente, se seleccionaron dos individuos que si bien desarrollan su actividad profesional en el sector TIC, desempeñaban trabajos diferentes para distintos tipos de organizaciones. Dentro del sector educativo, se seleccionó a una profesora de educación infantil y, a modo de contraste, a un profesor de universidad. Dentro del sector financiero se seleccionó a un alto directivo de banca y a un empleado de perfil técnico con personal a su cargo. Finalmente, dentro del sector servicios empresariales, se seleccionó a un directivo y a un empleado de perfil administrativo sin empleados a su cargo.

Por último y como se puede advertir a partir de la tipología de profesiones, los individuos seleccionados para este estudio desarrollan actividades para las que se requiere una elevada cualificación, formación en diversas materias, así como un uso adecuado de herramientas digitales.

Para dar cumplimiento a los objetivos de esta investigación se ha llevado a cabo un estudio cualitativo basado en el método de la observación participante. Esta técnica ha permitido analizar de manera descriptiva, enfocada y selectiva, la forma en la que ocho individuos desarrollan su actividad laboral bajo la modalidad de teletrabajo.

La observación participante es una metodología de corte cualitativo cuyo origen se remonta al siglo XIX (Dewalt y Dewalt, 2002) y que permite llevar a cabo una recogida de datos en el propio escenario de un individuo con el objetivo de poder analizar y, seguidamente, describir su comportamiento así como el de determinados hechos, procesos, acciones o eventos (Marshall y Rossman, 1989; Elías, 2003). El trabajo de campo implica una mirada activa por parte del investigador con el objetivo de tomar una imagen escrita de lo que observa (Erlandson, et al., 1993). Lo anterior permite comprender cómo se desarrollan las actividades de determinadas personas en su entorno natural así como adoptar una comprensión holística de los fenómenos objeto de estudio (Dewalt y Dewalt, 2002). Este método permite al investigador analizar respuestas emocionales solo visibles mediante la observación, expresiones que no tienen reflejo verbal o escrito y que pueden ser clave para entender sentimientos del individuo relacionados con un determinado contexto (Schmuck, 1997). Además, este método adquiere especial relevancia cuando lo que se pretende observar se encuentra “entre unos muros”. De acuerdo con Callejo (2002), esta técnica permite obtener información de lo que sucede dentro de la vivienda de los individuos observados, en este caso concreto, del trabajo llevado a cabo por estos últimos.

La definición más aceptada de la observación participante es la que la identifica como *“aquel modelo en el cual el observador participa en la vida cotidiana de la gente que está siendo objeto de estudio, sea de forma abierta en el papel de investigador, sea de modo encubierto o disfrazado, observando las cosas que ocurren, escuchando lo que se dice y haciendo preguntas a la gente a lo largo de un periodo determinado de tiempo”* (Becker y Geer, 1957, pág. 39).

Tal y como exige esta metodología, para llevar a cabo la observación participante se ha presenciado una jornada laboral de cada individuo objeto de estudio. El trabajo de campo ha consistido en el análisis y anotación del comportamiento, actuaciones y eventos que han tenido lugar a lo largo de dicha jornada y que pudieran estar relacionados directa o indirectamente con el desarrollo del teletrabajo.

De acuerdo con Becker y Geer (1957), con el objetivo de profundizar en aspectos de interés que pudieran no haber sido observados durante las jornadas laborales, el método de observación participante contempló preguntas abiertas al individuo observado, ya que se consideró que la naturaleza de la investigación podía requerir de la opinión de este último sobre determinadas materias. En el Anexo 1 del presente trabajo puede consultarse el guión utilizado en las observaciones.

Como se ha mencionado, se han realizado un total de ocho observaciones a trabajadores y trabajadoras de los sectores seleccionados: TIC, educación, servicios empresariales y sector bancario. Los resultados extraídos de las observaciones han sido diversos y enriquecedores porque han permitido contrastar distintas visiones sobre el teletrabajo. Así mismo, la información obtenida ha permitido confirmar que las opiniones pueden diferir, no por la empresa en la que trabaja el individuo, sino por aspectos relacionados con el nivel de cualificación o el tipo de puesto que ocupa en la empresa.

El análisis descriptivo se ha llevado a cabo mediante un proceso de codificación abierta mediante el cual se han podido extraer un conjunto amplio de aspectos de interés que han permitido guiar el análisis de los resultados obtenidos, cuyo contenido se desarrolla convenientemente en el siguiente epígrafe. Para que la codificación permitiera llevar a cabo un estudio ordenado de los resultados, los elementos extraídos han sido categorizados en tres ejes temáticos que facilitan su análisis y comprensión:

- Recursos necesarios para el teletrabajo
- Implicaciones del teletrabajo para las organizaciones
- Implicaciones del teletrabajo para los individuos

En un primer bloque o categoría se presenta la información que analiza los recursos físicos, tecnológicos y formativos necesarios para llevar a cabo una actividad laboral bajo la modalidad de teletrabajo. Un segundo bloque de elementos aborda las implicaciones del trabajo no presencial para la gestión de una organización, es decir, desde un enfoque colectivo. Finalmente, el tercer bloque analiza elementos que tratan de explicar desde una óptica individual comportamientos o actitudes observadas en el trabajador, tales como su motivación o su libertad para descansar u organizarse. Cada categoría analizada permite a su vez observar las implicaciones del teletrabajo desde la doble perspectiva de la inclusión y la exclusión laboral. Así, la inclusión se aborda en este estudio desde la óptica del esfuerzo que las organizaciones pueden llevar a cabo adaptando sus estructuras, sus recursos y sus procesos, para evitar la

exclusión de determinados colectivos que han visto obstaculizado su acceso al mercado laboral por diversas razones.

El siguiente apartado desarrolla y presenta los resultados obtenidos como consecuencia del análisis cualitativo realizado mediante la observación participante a los ocho individuos seleccionados.

### **3.2 Resultados**

Tal y como se ha explicado en el epígrafe anterior, la información obtenida a partir de las observaciones se presenta en tres bloques de categorías diferenciados. El guion utilizado para llevar a cabo el seguimiento de las jornadas laborales y recoger la información necesaria para este estudio, puede consultarse en el Anexo 1 del presente trabajo. El cuadro que se muestra a continuación recoge los elementos que componen la primera categoría.

#### **Recursos necesarios para el teletrabajo**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos formativos para la capacitación en herramientas y habilidades digitales</li><li>• Recursos tecnológicos y digitales para desarrollo actividad laboral sin presencia física</li><li>• Recursos físicos para desarrollo actividad laboral sin presencia física</li></ul> |
|---|

Uno de los aspectos más interesantes que se han podido extraer a partir de las distintas observaciones realizadas, son las distintas percepciones de los individuos acerca de los recursos que les han provisto sus respectivas organizaciones para llevar a cabo su actividad profesional bajo la modalidad de teletrabajo. En este punto cabe distinguir entre recursos formativos dirigidos a la capacitación en herramientas y habilidades digitales, recursos tecnológicos que abarcarían los equipos informáticos y el software adecuado para la realización del trabajo, así como finalmente los recursos físicos como la capacidad de habilitar un despacho con un material de oficina adecuado para el desarrollo de la actividad con una cierta comodidad dentro del domicilio del empleado.

Con respecto a la capacitación digital, es posible afirmar a partir de los resultados obtenidos que prácticamente todos los individuos analizados a excepción de un caso (I4) estaban preparados para el uso de herramientas digitales contando con las habilidades y capacitación adecuadas para poder llevar a cabo su trabajo sin dificultades. Al respecto de esta observación cabe recordar que todos los individuos realizan trabajos cualificados que, en la mayoría de los casos, requieren del uso de herramientas informáticas para su realización aun cuando no se lleva a cabo bajo la modalidad de teletrabajo. Además, dos de los individuos analizados trabajan en el sector TIC, debiendo contar para la realización de su trabajo habitual de un conocimiento muy elevado en el uso de herramientas digitales.

Salvo uno de los individuos, el resto contaban con recursos tecnológicos suficientes para el desarrollo de su actividad. La diferencia principal en este campo radica en si dichos recursos fueron suministrados por el empleador o tuvieron que ser aportados por el trabajador. En este sentido encontramos que únicamente en tres casos (I1, I7 e I8) los empleados contaron con equipos tecnológicos suministrados por la empresa, lo que supone un 37,5% del total de individuos observados.

Finalmente, la observación de los recursos físicos óptimos para el desarrollo de la actividad tales como un despacho habilitado para el teletrabajo, una iluminación adecuada o una mesa y una silla de escritorio ergonómicas, ha arrojado resultados muy dispares. Únicamente cuatro de los individuos analizados (I3, I4, I7 e I8) cuentan con despachos habilitados para el teletrabajo. Destacando que los dos individuos que llevan a cabo su actividad en el sector TIC no disponen de estos medios (I1 e I2). En este sentido, podemos encontrar que un 50% de los individuos cuentan con recursos físicos óptimos mientras la otra mitad teletrabaja en otros espacios habilitados provisionalmente como el salón o la cocina de su domicilio.

Una vez analizados los recursos físicos, formativos y tecnológicos, cabe destacar en este punto que únicamente (I4 e I6) no habían teletrabajado previamente. En el caso de (I4) no contaba con capacitación en herramientas digitales previa para el teletrabajo e (I6) no contaba con un espacio habilitado equiparable a un despacho. Así mismo, se observa una nula disposición por parte de ambos individuos a continuar teletrabajando una vez se resuelva la situación sanitaria originada por el COVID-19, ni tan siquiera valorable bajo un formato híbrido que contemple trabajo presencial y no presencial.

El siguiente bloque de elementos permite reflexionar sobre la idoneidad del teletrabajo desde una perspectiva colectiva, quizá más orientada a la capacidad de gestión para las organizaciones que adoptan esta modalidad laboral.

#### **Implicaciones del teletrabajo para las organizaciones**

- Mejora en comunicación en colectivos dispersos geográficamente
- Mejora en herramientas y procesos tecnológicos ya implantados por la organización
- Comunicación informal sin contacto físico
- Incremento de la intensidad y frecuencia de las reuniones a través de canales digitales
- Efectividad en la toma de decisiones
- Cohesión del equipo en teletrabajo
- Actividades que no pueden realizarse bajo la modalidad de teletrabajo
- Mejora en asignación y distribución de tareas y tiempos de trabajo
- Preocupación de la empresa por el bienestar físico y mental de los trabajadores



- Control sobre tareas y monitorización
- Dificultad para transmitir liderazgo sin la realización de eventos colectivos presenciales

Un aspecto muy relevante extraído de una de las observaciones realizadas (I1) y que permite apoyar los argumentos a favor del teletrabajo, es la mejora en la comunicación entre equipos de trabajo que se encuentran dispersos geográficamente. En este punto, los individuos I1, I7 e I8 destacan la mejora y potenciación del uso de herramientas comunicativas que ha implicado la adopción del teletrabajo en sus respectivas organizaciones. De manera coincidente, los individuos anteriores además desarrollan su actividad profesional en grandes corporaciones donde ha sido necesario conectar un gran número de empleados mediante canales digitales: *“(…) ya disponíamos de esas herramientas, pero se han incorporado mejoras y ahora las utilizamos mucho más”* (I7).

En esta línea cabe destacar el posible abuso en la utilización de estos canales. Tal y como manifiestan dos de los individuos analizados (I5 e I8) cuestión que además se pudo corroborar en las jornadas laborales observadas, algunas organizaciones están aprovechando la conectividad que facilitan los nuevos canales digitales para llevar a cabo excesivas reuniones. Un uso inadecuado de estos canales en detrimento de otros medios utilizados tradicionalmente para transmitir información, como los correos electrónicos, puede llevar a la organización a incurrir en ineficiencias graves en el tiempo efectivo de trabajo de sus empleados. *“Hay mañanas en que tengo más videoconferencias con mi equipo que llamadas a clientes, creo que perdemos productividad”* (I5).

Una de las reflexiones que cobran especial interés por parte de dos de los individuos analizados (I1 e I6), es que la pérdida de contacto físico entre empleados, obstaculiza la comunicación informal que antes tenía lugar entre los miembros de un equipo, y que podía fomentar respuestas emocionales positivas en los empleados, como satisfacción, compromiso, identificación con el proyecto, diversión o sentido de pertenencia a un equipo u organización.

Así mismo, tres de los individuos (I5, I7 e I8) que además ocupan puestos directivos en sus respectivas empresas, coinciden en que el teletrabajo y, en particular, las herramientas digitales que posibilitan tanto el acceso a información de manera ágil como la posterior comunicación de la misma a otros empleados, agilizan e incrementan la efectividad en la toma de decisiones. La toma de decisiones con determinación permite así mismo llevar a cabo una asignación de tiempos de trabajo y tareas entre los miembros de un equipo de una manera más eficiente. Esto último afecta positivamente a la alineación individual de cada empleado con los objetivos propuestos por el colectivo u organización, lo que facilita la cohesión del equipo, cuestión destacada por (I8).

Uno de los individuos analizados (I7) puso de manifiesto que, si bien la comunicación interna a través de canales digitales ha permitido a las organizaciones ganar eficiencia en muchos aspectos, el menor contacto físico y, en particular, la prohibición de llevar a cabo eventos donde se requiera asistencia

presencial de grandes colectivos de empleados tales como convenciones o comités, ha sido un obstáculo para la transmisión de liderazgo en las grandes organizaciones.

De manera más global, la propia actividad de la empresa puede obstaculizar o favorecer que el teletrabajo sea considerado una opción laboral a implementar. Excepto (I1 e I2) los cual destacan que no perciben discriminación de trabajadores que no hayan podido acogerse al teletrabajo, el resto de individuos ponen de manifiesto que algunas de las actividades que tienen lugar en sus respectivas empresas no pueden contemplar su realización de manera no presencial. A pesar de que el sector bancario se encuentra inmerso en un profundo proceso de digitalización y tecnificación de sus productos y servicios, los individuos (I7 e I8) señalan que el ámbito digital coexistirá con el tradicional siempre y cuando haya un colectivo de usuarios de servicios financieros, generalmente de edades avanzadas, que precisen de una atención presencial en sucursales. Los empleados asignados a prestar dichos servicios, principalmente administrativos, no tendrían por tanto la oportunidad de teletrabajar. El resto (I3, I4, I5 e I6) ponen de manifiesto la imposibilidad de digitalizar actividades llevadas a cabo por personal de mantenimiento.

Una percepción que comparten seis de los ocho individuos analizados es la creencia de que la organización se ha preocupado por el bienestar físico y mental de sus trabajadores el tiempo durante el cual estuvieron teletrabajando. Por otra parte, los dos individuos que no han percibido preocupación de la organización por su bienestar (I5 e I6), trabajan en la misma empresa aunque ocupan puestos totalmente distintos.

Todos los individuos analizados coinciden en que no ha sido necesario implementar mecanismos de supervisión, control y monitorización del teletrabajo en sus respectivas organizaciones. Sin abordar explícitamente el rendimiento del empleado en teletrabajo como tal, la calidad del servicio prestado se presume como un indicador del esfuerzo que realiza el empleado por realizar su trabajo de una manera correcta. En este sentido, salvo en dos ocasiones (I4 e I7), el resto de individuos analizados manifiestan que la prestación del servicio puede ser de equivalente calidad aunque no exista contacto físico.

Por un lado, (I7) destaca que la ausencia del contacto físico no permite prestar un servicio de calidad a determinados tipos de clientes de alto valor que demandan otro tipo de atenciones tales como comidas o invitaciones a determinados eventos. Por su parte (I4) destacó las dificultades para impartir clases a niños manteniendo unos estándares de calidad en aprendizaje adecuados, añadiendo que la problemática anterior se vio aun más agravada en familias con varios niños en edad escolar, las cuales no contaban con suficientes equipos informáticos para asistir simultáneamente a clases de manera no presencial.

Finalmente, el bloque que se muestra a continuación representa los elementos extraídos de la observación participante que afectan a los empleados a nivel individual. De esta última categoría de elementos pueden extraerse

reflexiones interesantes acerca de las percepciones, actitudes y comportamientos de los individuos que hacen uso de esta modalidad de organización laboral.

### **Implicaciones del teletrabajo para los individuos**

- Nivel de concentración o distracción para la ejecución del trabajo
- Optimización tiempos de desplazamiento al lugar de trabajo
- Mejora en niveles absentismo
- Libertad para descansar u organizarse el tiempo efectivo de trabajo a lo largo del día
- Satisfacción con el trabajo individual
- Sentido de pertenencia de nuevos empleados
- Claridad de roles de los nuevos empleados
- Nivel de estrés asociado al teletrabajo
- Eficiencia y efectividad en la realización de actividades del individuo
- Dilatación de horarios laborales en teletrabajo

De manera previa al estallido de la pandemia, el teletrabajo ha sido una modalidad laboral adoptada en los últimos años por un gran número de empresas e instituciones.

Prácticamente todos los individuos observados habían teletrabajado (a excepción de I4 e I6), lo que hace pensar que el uso del teletrabajo, más que por la actividad desarrollada por la organización, educación y organización de eventos respectivamente, depende del puesto de trabajo desempeñado en cada una de ellas.

A excepción de una minoría (I2 e I5), la mayor parte de individuos analizados destacaron el alto nivel de concentración que alcanzaron en su jornada laboral gracias al teletrabajo. Así mismo, se puede afirmar que aparentemente han gestionado con eficiencia sus tiempos de descanso dentro de la jornada laboral. Sin embargo, el estrés que puede generar la actividad laboral depende más del puesto de trabajo y, particularmente, del nivel de responsabilidad atribuida a cada función. Así, se observa que tanto (I5) como (I7), ambos empleados con puestos de responsabilidad directiva, experimentaron picos de estrés durante sus jornadas laborales.

Si bien prácticamente todos los individuos analizados confirmaron la mejor optimización del tiempo al evitar el desplazamiento al lugar de trabajo, no todos percibieron de la misma manera la eficiencia y efectividad en la realización de su trabajo. En particular, (I4, I5 e I6) manifestaron su descontento con el teletrabajo por diversos motivos.

En el primer caso (I4) destacó la complejidad de la impartición de clases a distancia habida cuenta de que, si bien contaba con conocimientos informáticos, no eran considerados suficientes para llevar a cabo la enseñanza de una manera óptima. Por otra parte, (I5) hizo alusión a la necesidad de volver a la oficina para trabajar de manera más eficiente gracias a los equipos informáticos, impresoras y

otros medios con los que no contaba en su domicilio. Finalmente (I6) manifestó la complejidad de ser eficiente en su trabajo teniendo en cuenta la complejidad de realizarlo en entorno físico en el que, a partir de un horario concreto, debía compartir con su familia.

La dilatación del horario laboral ha sido una cuestión en la que se han encontrado importantes diferencias. Por un lado, los individuos (I1, I2, I3, I5 e I6) manifestaron su satisfacción por no haber necesitado extender su horario laboral bajo la modalidad de teletrabajo. Sin embargo, para (I4), la falta de formación y complejidad en la utilización de herramientas para la impartición de las clases a través de medios digitales, le obligó a dilatar su horario laboral dedicando las horas extra al aprendizaje de una nueva metodología para la enseñanza. Por su parte, (I7 e I8) tuvieron que dilatar su jornada laboral no por el teletrabajo en sí, sino por las necesidades financieras que afloraron como consecuencia del cierre de negocios y empresas en cumplimiento de las restricciones sanitarias impuestas para evitar la propagación del COVID-19. La banca se calificó como actividad esencial debiendo mantenerse en todo momento la continuidad en la prestación del servicio. Como aspecto positivo, (I7) destacó que los niveles de absentismo se redujeron de manera considerable en la entidad. Lo anterior pudo deberse a que, al trabajar desde sus domicilios, las ausencias por motivos de conciliación familiar como el cuidado de hijos enfermos de empleados se solventaron (no se resolvieron satisfactoriamente, los estudios muestran el incremento del estrés por esto no lo olvidemos) con el teletrabajo.

Analizando las posibilidades de incorporación de nuevos empleados a grupos de trabajo, (I1) puso de manifiesto la complejidad de conseguir que los nuevos integrantes de equipos se sintieran integrados si previamente no habían tenido contacto físico con sus compañeros. Así, hizo alusión tanto a las dificultades para que esos nuevos empleados percibieran con claridad los roles que debían desempeñar como a la complejidad para que sintieran pertenencia al grupo de trabajo u organización.

Finalmente, se considera interesante concluir este apartado analizando la satisfacción de los distintos individuos observados, donde se pone de manifiesto la importante divergencia de opiniones. Así, encontramos una mayoría de individuos que se muestran satisfechos con el teletrabajo en términos generales (I1, I2, I3, I7 e I8), y una minoría que, por el contrario, manifiesta la necesidad de volver a llevar a cabo su actividad laboral de manera presencial (I4, I5 e I6).

El siguiente apartado llevará a cabo una reflexión general de los resultados de la investigación y abordará, contrastando con las evidencias que ya puso de manifiesto la literatura académica así como las connotaciones que giran en torno al teletrabajo analizándolo desde una perspectiva de inclusión y exclusión laboral.

## CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES

Ese apartado se estructura en tres partes diferenciadas. En primer lugar, se exponen las implicaciones teóricas en las cuales se relacionan los resultados obtenidos a partir del estudio cualitativo con la literatura previa revisada. En este primer epígrafe, quedarán destacados los aspectos más relevantes abordados tanto por la literatura académica como por el análisis cualitativo realizado. Seguidamente, y a modo de reflexión se presentan las conclusiones generales de este trabajo. Finalmente, se exponen las principales limitaciones así como las líneas que pueden dar lugar a investigaciones futuras.

### 4.1 Implicaciones teóricas

A continuación se analizan los principales puntos de conexión entre la literatura académica revisada y los resultados del estudio cualitativo llevado a cabo mediante la observación participante.

El análisis llevado a cabo con los ocho individuos observados permite destacar en primer lugar que salvo en un caso concreto, los individuos analizados estaban preparados para el uso de herramientas digitales. En este sentido, prácticamente todos contaban con las habilidades y capacitación adecuadas para poder llevar a cabo su trabajo sin dificultades. De acuerdo con Dima et al. (2019) y Milasi et al. (2021), las compañías que hayan invertido en capacitación digital de sus trabajadores, tendrán más capacidad de respuesta a contextos de crisis sanitaria como el acontecido por la propagación del COVID-19. Desde la perspectiva del empleado, la capacitación abre cada vez más su abanico de oportunidades laborales. Cabe destacar en este aspecto que los individuos que no contaron con capacitación en el ámbito digital de manera previa a la pandemia, no se mostraron tampoco incentivados a continuar teletrabajando una vez quedara resuelta la situación sanitaria.

Así mismo, cabe destacar que casi todos los individuos observados contaban con recursos tecnológicos suficientes para el desarrollo de su actividad, sin embargo solo en tres casos habían sido suministrados por el empleador. De hecho, los resultados del análisis cualitativo revelaron que seis de los ocho individuos observados habían teletrabajado de manera previa al estallido de la pandemia: *“Realmente ya trabajaba en remoto antes del Covid. Lo único que no hacíamos online eran reuniones de equipo”* (I2).

Si bien el estudio elaborado por la Comisión Europea (2020) ponía de manifiesto que únicamente el 15% de los empleados habían teletrabajado previamente, cabe destacar que dicho estudio contempló todos los sectores productivos, tanto aquellos que podían digitalizarse y realizarse de manera no presencial, como aquellos que requerían de ineludible contacto físico. Por este motivo, la comparativa directa con los resultados de este trabajo no sería lógica ni representativa de una realidad. Sin embargo, el mencionado estudio eleva el porcentaje de empleados que han teletrabajado previamente al estallido de la pandemia al 40% cuando hace alusión exclusivamente al sector TIC. Esta cuestión

sí que permite llevar a cabo una comparación con los resultados de este estudio, que sitúan en el 75% los individuos que, aun no trabajando todos directamente en sector TIC, han hecho un uso continuado de herramientas digitales para el desarrollo de su actividad laboral y han teletrabajado de manera previa a la crisis sanitaria.

De forma paralela a la capacitación digital y al suministro, por parte de la empresa, de recursos físicos y tecnológicos suficientes, existen factores que esta última no puede controlar y que inciden directamente en la propensión del empleado a teletrabajar. En este sentido y a diferencia de la literatura revisada, este trabajo pone de manifiesto la importancia de contar con un espacio habilitado para el desarrollo óptimo del teletrabajo. La observación participante reveló que únicamente la mitad de los individuos analizados contaba con despacho para el teletrabajo, mientras que la otra mitad llevaba a cabo su actividad profesional en zonas habilitadas de la vivienda como el salón o el dormitorio. Como también se ha advertido en el epígrafe anterior, la empresa debería analizar las preferencias de sus empleados con respecto al teletrabajo, velando en definitiva por su bienestar.

Este trabajo ha permitido igualmente reflexionar acerca de qué actividades son susceptibles de digitalizarse y cuáles no. Si bien en términos generales cuando la prestación de un servicio o la entrega de un producto requieren de la intervención de un individuo, la posibilidad de desarrollar esa actividad bajo la modalidad de teletrabajo queda imposibilitada o, al menos, obstaculizada (Belzunegui y Erro, 2020; Peiro y Soler, 2020; Perticará y Tejada, 2020; Carnevale y Hatak, 2020). Este estudio ha permitido visibilizar que, si bien los sectores servicios y educativo pueden digitalizarse, la calidad del servicio prestado o la calidad de la educación impartida no es similar.

De acuerdo con las reflexiones de Eyméoud et al. (2020) y Milasi et al. (2020), las actividades llevadas a cabo por todos los individuos analizados en este estudio requieren de una alta cualificación. Bien sea para la ejecución de sus funciones administrativas, directivas o educativas, todos ellos han adoptado el teletrabajo como modalidad laboral sin mayores restricciones que las posiblemente motivadas por una falta eventual de recursos físicos. De hecho, en dos de los casos observados (I1 e I2) la actividad llevada a cabo conlleva de por sí un uso intensivo de tecnologías de la información y comunicación. De manera igualmente consistente con Eyméoud et al. (2020) y Milasi et al. (2020), los individuos observados que contaban con libertad y autonomía para el desempeño de sus funciones al ocupar puestos de responsabilidad en sus respectivas empresas (I5, I7 o I8), hicieron un mayor uso del teletrabajo con respecto a otros empleados con menor responsabilidad (I4).

De acuerdo con (Belzunegui y Erro, 2020; Eyméoud et al., 2021), los países y, en consecuencia, los sectores más intensivos en conocimiento con mayor requerimiento de las TIC, son los que destacan en cuanto al uso del teletrabajo. Este trabajo pone de manifiesto cómo los dos individuos observados que además desarrollaban sus respectivas actividades laborales en sector TIC, fueron los que

menor impacto experimentaron con la irrupción de esta modalidad laboral. Ya teletrabajaban, contaban con la capacitación y herramientas oportunas y concebían su futuro bajo esta modalidad laboral.

De acuerdo con el estudio de la OCDE (2020), este trabajo confirma que uno de los factores que más influencia ha tenido en la adopción del teletrabajo ha sido el tamaño de la empresa. En este sentido, las empresas de mayor tamaño probablemente han contado con mayores recursos para invertir en mejoras de sus capacidades tecnológicas, recurriendo más al teletrabajo que compañías de menor tamaño. De manera consistente con el informe de la OCDE (2020), el estudio cualitativo confirma este hecho poniendo de manifiesto que los individuos que trabajan en grandes organizaciones (I1, I7 e I8), ya habían teletrabajado con anterioridad, y sus recursos y capacidades eran sustancialmente mayores al resto de individuos observados.

No obstante lo anterior y tal y como percibió uno de los individuos observados, la falta de contacto físico del empleado con sus compañeros podía mermar su identificación con el proyecto, su compromiso, o su sentido de pertenencia (I1). En un contexto de teletrabajo, es complicado definir con claridad determinados objetivos, alinear comportamientos, incrementar la participación e integrar socialmente a nuevos miembros del equipo (Benjumea et al., 2016).

No obstante, este estudio también pone de manifiesto que a través del teletrabajo se produce una efectiva mejora de la comunicación entre equipos dispersos geográficamente. En este sentido, esta modalidad laboral mejora y potencia el uso de herramientas comunicativas, de acuerdo con la definición de Bonilla et al., (2014: 1), *“la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación”*.

El hecho de desarrollar una actividad profesional en grandes corporaciones donde es necesario conectar a un gran número de empleados dispersos geográficamente (caso de los individuos I1, I7 e I8), suele traducirse en un mayor esfuerzo de la empresa en invertir en plataformas que posibiliten una comunicación interna fluida y eficiente. En este sentido puede afirmarse que las herramientas digitales facilitan el acceso a información en un corto periodo de tiempo a las organizaciones. Lo anterior permite ganar eficiencia en la toma de decisiones así como en su posterior comunicación. En línea con Salazar (2007) y Caamaño (2010), la mejor comunicación interna aporta a los empleados una importante flexibilidad funcional, geográfica y horaria. Lo anterior implica no solo una mejora en la conectividad para grandes empresas, sino que posibilita a determinados colectivos el acceso al mercado laboral.

Muchas organizaciones generalmente de gran tamaño donde las decisiones deben tomarse entre empleados dispersos geográficamente, están aprovechando la conectividad que facilitan las nuevas plataformas digitales para llevar a cabo reuniones, en ocasiones señaladas como excesivas por los empleados (tal y como han indicado I5 e I8). Un uso excesivo de estos canales puede llevar a incurrir en ineficiencias relacionadas con el tiempo de trabajo efectivo de sus empleados y respuestas negativas tales como estrés o

agotamiento. Tal y como indica Benjumea et al. (2016), las empresas deben formular estrategias dirigidas a evitar el estrés y la baja productividad entre sus empleados.

Este trabajo también ha permitido confirmar que la falta de regulación en materia de salud y riesgos laborales en el ámbito del teletrabajo obstaculiza el interés por esta modalidad de organización laboral (Ramírez y Rua, 2014). Únicamente dos de los ocho individuos observados que además desarrollaban su actividad en la misma compañía (I5 e I6) no percibieron que esta última se estuviera preocupando por su bienestar. Coincide además en el hecho de que esos dos mismos individuos mostraron su rechazo a dar continuidad al teletrabajo una vez transcurrida la pandemia.

Lo cierto es que el teletrabajo es una modalidad laboral que debe regularse con el objetivo de que las condiciones de los contratos de trabajo delimiten cuestiones tan relevantes como el horario laboral de los trabajadores (Benjumea et al., 2016). En esta línea, este trabajo pone de manifiesto que uno de los ocho individuos (I4) se vio obligado a extender su jornada laboral para obtener la capacitación digital necesaria para la utilización de las nuevas herramientas educativas que requería para el desempeño de su actividad profesional.

Benjumea et al. (2016) destacaron además que la regulación laboral debía de ser capaz de señalar al empleador como último responsable de proveer al empleado de capacitación, recursos físicos y tecnológicos, así como de seguridad en su espacio de trabajo, de forma tal que le permitiera llevarlo a cabo de una manera satisfactoria. Bajo este enfoque, este estudio permite advertir que si bien únicamente un individuo manifestó la necesidad de obtener una capacitación digital adicional y concreta para el desarrollo de su trabajo (I4), la falta de recursos físicos y tecnológicos o la ausencia de su provisión por parte de la empresa, se manifestó con mayor frecuencia entre los individuos analizados.

#### **4.2 Conclusiones generales**

Esta pandemia ha mostrado dos caras de una misma realidad. El acceso al mercado laboral queda marcado, tanto en el lado de la oferta como en el lado de la demanda, por una clara necesidad de acometer importantes inversiones tanto en recursos físicos como tecnológicos.

La economía del siglo XXI demanda globalización, digitalización y especialización. Por ello, el mercado laboral que satisface las necesidades de empleados y empleadores se vuelve cada vez más exigente. Empresas y trabajadores deben ser capaces de asumir el reto y adaptarse al importante cambio que ya venía fraguándose en el entorno y que se ha visto acelerado por la crisis sanitaria.

Los resultados del estudio cualitativo revelan la importancia de que las empresas velen por el bienestar de sus trabajadores y les provean de recursos formativos, físicos y tecnológicos para desarrollar su actividad laboral de una manera óptima, tanto presencial como no presencialmente.



La falta de cualquiera de esos recursos puede provocar el rechazo a continuar teletrabajando por parte de los empleados, una vez superada la fase urgente por riesgo sanitario, es decir más allá del contexto pandémico; algo que ocurre en tres de los ocho casos observados (I4, I5 e I6). Esta reacción negativa se debe al malestar experimentado en el transcurso de su trabajo como consecuencia de la falta de cualquiera de esos recursos.

Si bien las empresas deben proveer a sus empleados de las suficientes herramientas para desempeñar su trabajo de una manera óptima, hay aspectos sobre los que la compañía todavía no puede actuar. Un claro ejemplo se encuentra en la existencia de un espacio habilitado como despacho en la vivienda del trabajador. La inexistencia de ese espacio en ocasiones perjudica el bienestar del trabajador porque le impide desempeñar su actividad laboral con comodidad y la profesionalidad esperada, tal y como le ocurre a los individuos (I5 e I6).

Así mismo, la empresa tampoco puede actuar sobre la situación familiar del empleado si el espacio de trabajo de éste es compartido por otros miembros de la familia que le impiden concentrarse en su actividad: *“Mi despacho es el salón, y en ocasiones lo tengo que compartir con mi mujer y mi hijo”* (I5). De manera contraria, la soledad del entorno también puede generar frustración y necesidad de contacto social (I6), sentimientos que pueden de igual manera incentivar al empleado a que rechace el teletrabajo como opción laboral (Bonilla et al., 2014).

En base a lo anterior, el objetivo último de una organización debería ser el de intentar equiparar el bienestar de los empleados que prefieren trabajar en la oficina, con el bienestar de los empleados que, por el contrario, prefieren teletrabajar. De hecho, el análisis y desarrollo del capital humano en las organizaciones debería tener en cuenta las aspiraciones, deseos y necesidades de sus trabajadores actuales y potenciales, también en el ámbito del teletrabajo.

A priori, dado que la empresa no puede habilitar un espacio para el teletrabajo en el domicilio de sus empleados ni tampoco puede actuar sobre su situación familiar, debería ser en consecuencia capaz de gestionar las necesidades y preferencias de sus trabajadores teniendo en cuenta su situación personal. Así, los planes de desarrollo profesional y capacitivo también deberían contemplar estas facilidades, dándole al trabajador la opción de elegir la modalidad laboral que mejor se adapte a su situación personal (Salazar, 2007).

De hecho, el atractivo como empleador de una empresa también podría analizarse desde esta óptica. Así, se presume que empresas con mayor flexibilidad para adaptar sus recursos físicos y tecnológicos a las preferencias de sus trabajadores serán más valoradas que otras que, por el contrario, no puedan ofrecer esta alternativa a sus empleados actuales y potenciales.

Desde la perspectiva de la inclusión laboral, una estrategia de gestión de capital humano flexible puede concebirse como una buena práctica de gobierno corporativo al facilitar el acceso al mundo laboral a trabajadores que cuenten, por ejemplo, con restricciones de desplazamiento, bien sea por falta de recursos, por

contar con algún tipo de discapacidad, o para satisfacer sus preferencias o en algún caso como respuesta a necesidades de conciliación familiar.

Desde otra perspectiva, permitiría a la compañía incorporar perfiles de empleados con mayor especialización que, en otro contexto de mayor rigidez o inflexibilidad, no se hubieran visto incentivados a trabajar en dicha compañía.

Lo anterior permite inferir que tanto desde el ámbito privado como desde el público, se puede premiar la flexibilización de la organización laboral de una empresa que contemple una oferta combinada de trabajo presencial y no presencial. Por un lado y desde una óptica estrictamente empresarial, la mayor valoración de empresas que incorporen estas políticas flexibles a su estrategia de gestión de recursos humanos, incrementarán previsiblemente su atractivo como empleadoras, bien sea para captar potenciales empleados o para incrementar la retención de los actuales (Peters et al., 2004; Ulloa y Villegas, 2009; Ramírez y Rúa, 2014; Karia y Asaari, 2016). Por otro lado, las instituciones públicas pueden diseñar políticas para regular y favorecer, ya sea mediante incentivos fiscales o mediante subvenciones a la inversión en recursos digitales, a empresas que decidan flexibilizar su organización laboral abriendo las puertas al teletrabajo con una oferta concreta para trabajadores que deseen optar por esta opción (Rubí, 2020).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS, 2015-2030), permiten visibilizar las bondades del teletrabajo en múltiples aspectos. En particular, permite ampliar el mercado laboral globalizándolo, favoreciendo el intercambio de factor trabajo entre países, la generación de riqueza así como la reducción en consecuencia de la pobreza (objetivos 1, 8 y 10). Así mismo, de acuerdo con Kitou y Horvath (2003) y Verano et al. (2014), permite reducir las emisiones por desplazamientos, consumiendo menos combustible y permitiendo a determinados empleados mantener su residencia en localidades en riesgo de despoblación (objetivos 7, 13 y 15). En este sentido, la crisis de la pandemia COVID19 y el auge del teletrabajo, ha significado una reflexión sobre el estilo de vida urbano y la necesidad de buscar alternativas residenciales donde combinar naturaleza, salud y bienestar para el desarrollo de la actividad laboral; una estrategia de migración inversa urbano a rural, donde podría haber alternativas a la despoblación (Molina Morales et al., 2020). De acuerdo con Tremblay (2003), el teletrabajo permite así mismo optimizar el tiempo, lo cual favorece el bienestar físico, una alimentación adecuada, incrementa las horas de sueño así como, en definitiva, mejora la calidad de vida del trabajador (objetivo 3). Finalmente y de acuerdo con Caamaño (2010) y Bonilla et al. (2014), el teletrabajo puede concebirse como un instrumento potenciador de la igualdad de género, en tanto y en cuanto, como advierte Ana de la Puebla Bonilla (2020) no perpetúe roles de género y se instrumentalice como herramienta de conciliación sólo para las mujeres. Siguiendo con Caamaño y Bonilla et al. El teletrabajo se presenta como una metodología propicia para integrar en el mercado laboral mediante una oferta de formación, a determinados colectivos que, por su menor capacitación,

hubieran visto imposibilitado el acceso al mercado laboral en igualdad de condiciones (objetivos 4 y 5).

En base a lo anterior, se puede afirmar que el teletrabajo favorece 9 de los 17 objetivos de desarrollo sostenible propuestos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). En el Anexo 2 del presente trabajo se pueden consultar los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible.

A modo de reflexión final y a partir de los argumentos positivos expuestos por cinco de los ocho individuos analizados cuyos extractos se citan a continuación, se puede concluir que el teletrabajo es mayormente inclusivo siempre y cuando quede convenientemente regulado y las empresas se responsabilicen del bienestar general de todos sus empleados.

**Tabla 4:** Extractos obtenidos durante la observación

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>“Sí, me gusta teletrabajar siempre y cuando tenga las herramientas necesarias para hacerlo sin problema. (...) debido al tipo de trabajo que realizo, debo saber utilizar a la perfección ese tipo de programas. La empresa no solo me los suministró sino que además me formó para ello” (I2).</i></li><li>- <i>“Mi tiempo de trabajo se ha optimizado totalmente. Me ha permitido ser más eficiente y tener más tiempo para mi familia” (I8).</i></li></ul> |
|--|

Constituye una responsabilidad empresarial velar por el bienestar tanto de los empleados que prefieren llevar a cabo su actividad profesional de manera presencial (I4, I5 e I6) como de los que manifiestan una clara preferencia por el teletrabajo. La flexibilización de esta modalidad de organización laboral puede abrir un importante abanico de posibilidades para empleados y empleadores. Por un lado, como ya se ha comentado, puede posibilitar la incorporación al mercado laboral en igualdad de condiciones a determinados colectivos. Por otro lado, puede ampliar y globalizar el mercado laboral facilitando la incorporación de determinados perfiles específicos necesarios para el negocio de la empresa, permitiéndole a ésta incrementar la retención de sus empleados así como captar nuevos, mejorando su atractivo como empleador.

Sin embargo, no puede obviarse que el teletrabajo también posee un ineludible factor de exclusividad. Salvo que una irrupción tecnológica, social o económica provoque la desaparición de determinados trabajos realizados por las personas o implique su sustitución por una máquina o un robot, el ámbito digital coexistirá con determinados trabajos que requieren de la entrega o prestación física de un producto o servicio, y por tanto, los empleados encargados de llevar a cabo estas actividades, no pueden ni podrán acceder al teletrabajo como opción laboral.

#### **4.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación**

De acuerdo con Caplow (1972), la metodología cualitativa de la observación participante adolece de limitaciones que se han considerado

relevantes destacar antes de abordar las consideradas como específicas de este trabajo.

En primer lugar, el investigador puede no estar lo suficientemente interesado por la observación o por el individuo observado, captando así únicamente información de carácter superficial. Además, el observador puede llevar a cabo interpretaciones erróneas de determinados eventos o extraer información sesgada de los mismos, lo que le puede llevar a realizar descripciones alejadas de la realidad. En ocasiones, la información recopilada puede no representar correctamente la cultura del individuo analizado, o incluso puede darse una falta de percepción de características estructurales tales como costumbres o normas de determinados colectivos. Así mismo, el individuo observador puede sesgar sus propias percepciones guiado por sus intereses individuales en vez de analizar lo que verdaderamente está ocurriendo. Finalmente, la observación participante se encuentra dirigida por un individuo, por tanto éste puede no comprender la realidad de determinadas situaciones o incluso puede ser excluido de la observación si el individuo observado hace uso de determinados mecanismos como la utilización de un lenguaje desconocido para el observador.

No obstante las limitaciones anteriores, el estudio cualitativo llevado a cabo mediante esta metodología ha permitido analizar en profundidad la realidad de la jornada laboral de los individuos objeto de estudio. Dado que este trabajo pretende analizar el carácter inclusivo o exclusivo del teletrabajo como modalidad de organización laboral y el estudio de campo debe realizarse de manera presencial junto con el trabajador que está llevando a cabo la actividad laboral, esta técnica continúa posicionándose como la más adecuada para la obtención de este tipo de información.

Por otro lado, la información obtenida a partir del estudio cualitativo desarrollado en el presente trabajo tampoco ha quedado exenta de limitaciones.

En primer lugar, el análisis de los ocho individuos seleccionados ha permitido constatar que ninguno ha sido excluido laboralmente. En este sentido, las observaciones así como los testimonios recogidos durante las mismas, han permitido obtener información exclusivamente indirecta sobre la realidad de la exclusión laboral. En otras palabras, no se ha observado la jornada laboral de ningún individuo directamente excluido laboralmente.

Así mismo, dado que todos los individuos observados desarrollan actividades que requieren de una alta cualificación, su capacitación digital ha sido considerada como suficiente para llevar a cabo su actividad laboral en teletrabajo sin grandes dificultades. Por lo tanto, el hecho de no haber considerado para este estudio a individuos que lleven a cabo actividades que requieren de una baja cualificación, o de presencia física para la prestación de un servicio o entrega de un producto, pone de manifiesto la segunda limitación de este trabajo. En este sentido, una posible línea de investigación futura podría dirigirse a observar individuos que desarrollen este tipo de actividades para así analizar en qué medida son o no excluidos del ámbito laboral.

Este estudio tampoco ha analizado en particular los tiempos efectivos de teletrabajo dedicados a interacciones internas -entre el individuo analizado y otros empleados de su organización- y las interacciones externas –entre el individuo y sus clientes-. Una posible línea de investigación futura podría llevar a cabo un análisis para comparar el tiempo que dedica el trabajador a interactuar con otros empleados mientras se encuentra teletrabajando, con respecto al tiempo que dedicaría a esas interacciones si se ha incorporado nuevamente a la oficina. Este análisis puede ser más enriquecedor en organizaciones grandes donde los equipos de trabajo pueden ubicarse en distintas localizaciones.

Como también se ha mencionado en este estudio, el incremento tan acentuado del teletrabajo como consecuencia de la pandemia, puede poner de manifiesto problemáticas como la necesidad de hacer horas extra para desempeñar tareas que conlleven una dedicación mayor a la especificada en el horario fijado contractualmente. En este sentido, una futura línea de investigación podría dirigirse a profundizar en el posible fraude en el que incurren algunas empresas aprovechándose de la falta de control de cumplimiento de la jornada laboral de sus teletrabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Al-Jaafreh, A. y Mosleh, F. (2011). The appropriateness of the organizational factors for the adoption of teleworking application the context of Mobile Telecommunications Sector. *European Journal of Scientific Research*, 57(4).
- Anghel, B., Cozzolino, M., y Lacuesta, A. (2020). El teletrabajo en España. *Boletín Económico*, 2, 1-20.
- Belzunegui-Eraso, A.; Erro-Garcés, A. Teleworking in the Context of the COVID-19 Crisis. *Sustainability*, 12, 3662.
- Benjumea-Arias, M.L., Villa-Enciso, E.M. y Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. *Resultados desde una revisión de literatura. Revista CEA*, 2(4), 59-73.
- Bonilla Prieto, L. A., Plaza Rocha, D. C., De Cerquera, G. S., y RiañoCasallas, M. I. (2014). Teletrabajo y su Relación con la Seguridad y Salud en el Trabajo. *Ciencia & trabajo*, 16(49), 38-42.
- Caamaño, E. (2010), El teletrabajo como una alternativa para promover y facilitar la conciliación de responsabilidades laborales y familiares. *Revista de derecho*, 35, 79-105.
- Callejas, H. J., Gómez, S. I., Uribe, S. L., & Vergel, L. C. (2017). Teletrabajo como estrategia de empleabilidad para población con discapacidad. *Revista Ingenio UFPSO*, 14, 137-145.
- Callejo, J., (2002). Observación, entrevista y grupo de discusión: El silencio de tres prácticas de investigación. *Revista Especializada en Salud Pública*, 76 (5).
- Carnevale, J. and Hatak, I. (2020), Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Caplow, T. (1972). La investigación sociológica. *Editorial Laia*, 167-178.
- Choudrie, J., Kurnia, S. y Tsatsou, P. (2017). Social Inclusion and Usability of ICT-enabled Services. Routledge.
- Chuaqui, J.; Mally, D.; Parraguez, R. (2016) El concepto de inclusión social. *Revista de Ciencias Sociales*, Nº 69, pp. 157-188. *De la Puebla Pinilla, A., (2020) Trabajo a distancia y teletrabajo: una perspectiva de género*, Vol. 1, No. 3, pp.4-11 / doi:<https://doi.org/10.20318/labos.2020.5547>
- Díaz, V. (2013). El teletrabajo: Una nueva modalidad organizacional. *Revista Internacional y Comparada de relaciones laborales y derecho del empleo*, 1 (3), 3-20
- Dima, A.M.; T, Uclea, C.-E.; Vrânceanu, D.-M. y Tigu, G. (2019) Sustainable Social and Individual Implications of Telework: A New Insight into the Romanian Labor Market. *Sustainability*, 11, 3506.

- Elías, C., (2003). Adaptación de la metodología de observación participante al estudio de los gabinetes de prensa como fuentes periodísticas. *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 6, 145-159.
- Erlandson, David A.; Harris, Edward L.; Skipper, Barbara L. y Allen, Steve D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- European Commission (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to. *Science for policy briefs*, JoinSearch Centre.
- Haddon, L. y Lewis, A. (1994). The experience of teleworking: an annotated review. *International Journal of Human Resource Management*, 5(1), 193-223.
- Havriluk, L., (2010) El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3 (5), 93-109.
- Hudomiet, P., Hurd, M. D., Parker, A., y Rohwedder, S. (2019). The effects of job characteristics on retirement. *NBER Working Paper* . Vol. 26332.
- Kossek, E. E.; Lautsch, B. A. y Eaton, S. C. (2009). Good Teleworking: Under what conditions does teleworking enhance employees' well-being. *Technology and Psychological Well-Being*. Cambridge University Press, 148-173.
- Karia, N. y Asaari, M. H. (2016). Innovation capability: the impact of teleworking on sustainable competitive advantage. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 16(2), 181-194.
- Kitou, E., & Horvath, A. (2003). Energy-related emissions from telework. *Environmental Science & Technology*, 37, 3467- 3475.
- Llorente, R. (2020). Impacto del COVID-19 en el mercado de trabajo: un análisis de los colectivos vulnerables. *Documentos de Trabajo-Instituto Universitario de Análisis Económico y Social*, 2, 1-29.
- Marshall, Catherine y Rossman, Gretchen B. (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Martínez-Sánchez, R. (2012), El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *Retos II*, 4 (julio-diciembre), 143-156.
- Meresman, S. y Ullmann, H., (2020). COVID-19 y las personas con discapacidad en América Latina: mitigar el impacto y proteger derechos para asegurar la inclusión hoy y mañana. *Serie Políticas Sociales*, 237.
- Milasi, S.; González-Vázquez, I. y Fernández-Macías, E., (2021). Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across de EU. *OECD Productivity Working Papers*, 21
- Molina Morales, A., de Pablo Valenciano, J., Milán García, J., Caparrós Martínez, J.L., (2020). Covid-19 ¿Oportunidad para el mundo rural en España? Una reflexión. *Economistas*, ISSN 0212-4386, (Ejemplar

*dedicado a: Actividad empresarial en la pandemia de la covid-19), 167-182*

- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., y Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 578–595.
- Nilles, J. (1976) The Telecommunications-Transportation Tradeoff. *Options for Tomorrow*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- OECD (2020). Capacity for remote working can affect lockdown costs differently across places. *Tackling Coronavirus (COVID-19): Contributing to a global effort*.
- Olivera, N. L. (octubre 2010). Inclusión social y teletrabajo ¿Sociedad de la Información o Sociedad de Control?. *Derecho y Ciencias Sociales*, 3, 305-324.
- Organización de Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Extraído el 13 de mayo de 2021 de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.
- Ortiz Chaparro Francisco (1996). El teletrabajo una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología. *McGraw Hill*.
- Oviedo, A. y Vásquez, N. (2014), El teletrabajo: Una estrategia de motivación, *Revista nacional de administración*, 5, 41-56.
- Peters, P.; Tijdens, K. Wetzels, C. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information and Management*, 41(4), 469- 82.
- Ramírez, J., Perdomo, M. (2019). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, Revisión de la literatura. *Revista Competitividad e Innovación*, 1(1), 101-102.
- Ramírez, S. y Rúa, N. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *Revista CES Salud Pública*, 5(1), 82-91.
- Rizo, A. (2006), ¿A qué llamamos exclusión social?. *Revista de la Universidad Bolivariana*. 15, 1-14.
- Rubí, M. T. (2020). La inserción en el mercado laboral de las personas con especial vulnerabilidad. *Facultad de Ciencias Empresariales, Comillas*.
- Salazar, C. (2007). El Teletrabajo Como Aporte a la Inserción Laboral de Personas con Discapacidad en Chile: Una Gran Carretera Virtual por Recorrer. *Revista Ciencia & Trabajo*, 9 (25), 89-98.
- Salazar, C.; Camacho, L. y Ramírez-Correa, P., (2020) Ambigüedad de rol y el agotamiento en el teletrabajo: un análisis exploratorio en Rosta Rica"



*Proceedings of the 36th International Business Information Management Association.*

- Santamaría López, E. y Orteu, X. (2020) ¿Qué ocurre con la empleabilidad? Reflexiones críticas sobre su orientación y desafíos en tiempos de crisis. *Revista de relaciones laborales LanHarremanak*, 43, 21-40.
- Schmuck, R. (1997). Practical action research for change. *Arlington Heights, IL: IRI/Skylight Training and Publishing*.
- Silván, C. y Quíñez, L.E., (2020). Efectos y consecuencias de la crisis de la COVID-19 entre las personas con discapacidad. *Fundación ONCE*.
- Thibault, J. (1998) El teletrabajo. *Acciones e investigaciones sociales*. 8, 203-233.
- Tremblay, D. G. (2003). Telework: a new mode of gendered segmentation? Results from a study in Canada. *Canadian Journal of Communication*, 28 4.
- Ulloa, L. y Villegas, Ó. M. (2009). Competencias comunicativas y actitud hacia el teletrabajo de estudiantes universitarios chilenos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 12(64).
- Van Bavel, J. J., Boggio, P.; Capraro, V.; Cichocka, A.; Cikara, M.; Crockett, M. y Ellemers, N. (2020). Using Social and Behavioural Science to Support COVID-19 Pandemic Response. *Nature Human Behaviour*.
- Vesala, H. y Tuomivaara, S. (2015). Slowing work down by teleworking periodically in rural settings?. *Personnel Review*, 44(4), 511-528.
- Weller, J. (2001), Procesos de exclusión e inclusión laboral: la expansión del empleo en el sector terciario. *Serie Macroeconomía del desarrollo*, 6, *División de desarrollo económico*.

**ANEXO 1. GUION DEL ESTUDIO CUALITATIVO**  
**Instrucciones para la participación en la investigación**

Toda la información que se solicita a continuación será tratada de forma anónima, confidencial y utilizada exclusivamente para fines académicos.

**Requisitos**

Ser mayor de edad

Contar con al menos dos años de vida laboral en el periodo 2019/2021

**Datos socio-demográficos**

Profesión:	Cuenta ajena: (S/N)	Cuenta propia: (S/N)
Cargo:	Estudios:	Sexo: Edad:

**Observación participante**

Horario: Comienzo de la jornada: Final de la jornada:

Tiempos de descanso (S/N):

Tiempo aproximado de descanso (min):

Espacio físico:

Adaptado o no a la situación:

Individual o compartido:

Espacio aislado (habitación, despacho...):

Espacio común (salón, terraza...):

**Guía para el análisis del observador sobre la jornada:**

- ¿Sigue una rutina programada cada día? Analizar tipología de actividades que lleva a cabo.
- Experimenta interrupciones durante la jornada. Analizar los motivos: comparte con más gente el espacio de trabajo, llamadas telefónicas no profesionales, entregas de correos o visitas de familiares y amigos.
- Observar posibles sentimientos NEGATIVOS durante la jornada laboral: Sensación de aislamiento, pérdida de pertenencia, culpa, desmotivación, agobio, sensación de que es una situación irreversible.
- Observar posibles sentimientos POSITIVOS durante la jornada laboral: mayor concentración, mayor libertad para distribuir sus actividades /tiempo.

### **Preguntas realizadas durante la OBSERVACIÓN PARTICIPANTE**

1. ¿Cuándo comenzó a teletrabajar? ¿Había teletrabajado con anterioridad?
2. ¿Su empresa tenía previstos protocolos y recursos adecuados para el teletrabajo? ¿Ha percibido mejoras en los mismos?
3. ¿Usó herramientas físicas y digitales propias o le fueron proporcionadas por su empresa? ¿Estaba capacitado para utilizarlas? Si no fuera así, ¿Recibió formación para ello?
4. ¿Todos los trabajadores de su empresa teletrabajaron? Si no fuera así, ¿Por qué motivo?
5. ¿Opina que su empresa se ha preocupado por el bienestar físico y mental de sus empleados durante el tiempo que estuvieron teletrabajando? ¿Considera que ha trabajado más de la cuenta?
6. ¿Percibe que su empresa ha incrementado el control sobre usted con el objetivo de supervisar que verdaderamente invierte el tiempo en realizar su trabajo?
7. ¿El teletrabajo le permite ser más eficiente y efectivo en su trabajo? En este sentido, ¿Considera que ha podido prestar un servicio de equivalente calidad sin mantener contacto físico?
8. ¿Considera que puede ser necesaria esta modalidad de organización laboral para el sector en el que desarrolla la actividad su empresa? En este sentido, ¿Cree que continuará teletrabajando o, al menos alternará ambas modalidades de trabajo presencial / no presencial?
9. ¿Se siente privilegiado por poder teletrabajar en su empresa? ¿Continuaría teletrabajando?

## ANEXO 2. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

1.	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
2.	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible
3.	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades
4.	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos
5.	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas
6.	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos
7.	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos
8.	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el pleno empleo y productivo y el trabajo decente para todos
9.	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación
10.	Reducir la desigualdad en y entre los países
11.	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles
12.	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
13.	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos
14.	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
15.	Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de la biodiversidad
16.	Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas
17.	Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Fuente: Organización de Naciones Unidas. Objetivos de desarrollo sostenible